

Cote du document: EB 2021/132/R.34
Point de l'ordre du jour: 19 a)
Date: 31 mars 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport de situation

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Guoqi Wu

Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: g.wu@ifad.org

Thomas Bousios

Directeur
Division des technologies de l'information
et des communications
téléphone: +39 06 5459 2288
courriel: t.bousios@ifad.org

Alberto Cogliati

Directeur
Bureau de la gestion globale des risques
téléphone: +39 06 5459 2048
courriel: a.cogliati@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Pierre Moreau-Péron

Directeur
Division des ressources humaines
téléphone: +39 06 5459 2820
courriel: p.moreau-peron@ifad.org

Saheed Adegbite

Directeur
Bureau de la stratégie budgétaire
téléphone: +39 06 5459 2957
courriel: s.adebite@ifad.org

Edward Gallagher

Responsable principal
Unité du changement, de la réalisation
et de l'innovation
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-deuxième session
Rome, 19-21 avril 2021

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Introduction	1
II. Point sur les volets Personnes, Processus et Technologies	1
A. Personnes	1
B. Processus	3
C. Technologies	7
III. Modalités d'exécution	8
A. Calendrier	8
B. Indicateurs clés de performance	8
C. Principaux risques et mesures d'atténuation	8
D. Gestion du changement et communication	8
E. Utilisation du budget	9
Annexes	
I. Calendrier d'exécution révisé 2020-2022	10
II. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-février 2021	11
III. Utilisation des crédits budgétaires alloués au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies pour 2020 et 2021	13
Appendice	
PPTP outreach and communications overview (as at end-February 2021)	

Sigles et acronymes

FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
HRD	Division des ressources humaines
SEC	Bureau du Secrétaire

I. Introduction

1. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après « le Plan ») vise à permettre au FIDA de disposer de ressources humaines en nombre suffisant et qualifiées, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour amplifier et approfondir ses résultats dans le domaine du développement. Le Plan est un élément clé du modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et des efforts déployés par l'institution pour optimiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Le Conseil d'administration a approuvé le Plan à sa session d'avril 2020 (voir le document EB 2020/129/R.3/Rev.2), puis a examiné les progrès accomplis lors de ses sessions de septembre et de décembre 2020 (voir les documents EB 2020/130/R.39/Rev.1 et EB 2020/131(R)/R.5, respectivement).
3. Le présent document présente l'état d'avancement du Plan depuis les informations actualisées présentées à la session du Conseil en décembre 2020.

II. Point sur les volets Personnes, Processus et Technologies

A. Personnes

4. L'objectif du volet Personnes est de veiller à ce que le FIDA dispose de personnes qualifiées, dotées des compétences nécessaires et affectées en temps utile à des postes adéquats. Les activités menées à ce titre sont conçues de manière à permettre au FIDA: i) de constituer et de gérer des effectifs souples et capables de s'adapter aux modifications des orientations stratégiques prévues dans le cadre de FIDA12 (notamment la décentralisation); ii) d'exécuter avec efficacité son programme de travail. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines sont présentés ci-après.

Planification stratégique des effectifs

5. Les première et deuxième phases de l'étude des ressources humaines (réalisée par McKinsey & Company) ont consisté à examiner les capacités (équivalents temps plein) et les compétences (qualifications) des effectifs du FIDA, et à déterminer les domaines dans lesquels les effectifs étaient insuffisants ou trop nombreux et, par conséquent, les besoins en matière de perfectionnement et de requalification. Dans le cadre de la troisième phase, le FIDA a utilisé cette analyse pour établir des plans plus précis pour les effectifs des divisions prenant en compte les projections des capacités et des compétences dont il devra disposer pour poursuivre ses activités jusqu'en 2024.
6. Une approche dynamique de la planification des effectifs est en cours d'élaboration; cette dernière doit permettre d'exécuter les plans pour le personnel et d'apporter les modifications qui s'en suivront à la structure organisationnelle de l'institution pour la période 2022-2024. La prochaine étape consiste à produire un outil flexible de planification des effectifs qui renforce l'adaptation du FIDA au changement, cadre avec les orientations stratégiques établies pour FIDA12 et s'intègre au processus de budgétisation annuel.

Formation ciblée de perfectionnement et de requalification

7. Les initiatives décrites ci-après, qui visent différents groupes de qualifications, sont poursuivies depuis le troisième trimestre 2020;
 - **Formation aux fonctions de direction:** Au total, 123 membres du personnel se sont inscrits à des formations aux fonctions de direction, dont 39 sont des directeurs et directrices de pays.

Au quatrième trimestre 2020, 19 d'entre eux avaient terminé cette formation; les autres la poursuivent et devraient l'achever en mars 2021.

- **Formation en finances du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy:** 10 membres du personnel ont commencé la deuxième partie du programme.
 - **Requalification des ressources humaines:** six membres du personnel ont entrepris le programme de certification des ressources humaines du Chartered Institute of Personnel and Development au quatrième trimestre 2020 et devraient terminer cette formation d'ici le quatrième trimestre 2021; cinq autres membres du personnel ont l'intention de s'inscrire à cette formation au premier trimestre 2021. Une formation spéciale portant sur les ressources humaines organisée à l'intention des membres de la direction (une douzaine de personnes) doit être assurée en mars et en avril 2021.
8. Dans le cadre de ses activités de planification des capacités, la Division des ressources humaines (HRD) a recueilli les commentaires de toutes les divisions dans le but de déterminer les compétences requises pour chaque fonction et d'évaluer les notes attribuées aux différents membres du personnel pour chaque compétence, de manière à pouvoir établir l'ordre de priorité des activités de perfectionnement et de requalification. Des travaux sont en cours pour définir les stratégies de formation les mieux adaptées en établissant un plan d'apprentissage dynamique par division.
 9. L'audit des fonctions sera l'une des principales initiatives des ressources humaines menées au niveau de l'institution en 2021. HRD est en train de mettre au point les directives concernant cet audit en établissant une description détaillée du processus. Plusieurs lignes d'action sont suivies à cette fin:
 - a) Dans le cadre de l'approche intégrée de gestion des talents, le FIDA établit des modèles de profils de poste de manière à prendre en compte les particularités de chaque fonction, tout en maintenant la cohérence au niveau des postes, des responsabilités générales et de la complexité des attributions de manière à assurer l'alignement du classement des postes et des rémunérations correspondantes. Ce nouveau modèle de profil de poste sera intégré dans la nouvelle plateforme de gestion des talents de manière à automatiser les annonces de vacance de poste et de réaliser des analyses assistées par ordinateur à l'appui des initiatives axées sur les talents (comme le cadre de mobilité). Ces travaux devraient être achevés au second semestre 2021.
 - b) Les étapes suivantes donneront lieu: i) au regroupement de toutes les informations saisies dans le cadre des ateliers de planification stratégique des effectifs concernant l'évolution de la nature et des fonctions des profils de poste; ii) au regroupement de toutes les informations avec les dernières modifications apportées à la structure organisationnelle du fait de la poursuite du processus de décentralisation. Les résultats de ces travaux seront soumis au Centre mondial de services de gestion des ressources humaines des Nations Unies (OneHR) afin que celui-ci procède à une évaluation indépendante du classement des postes.
 10. Dans le cadre de l'initiative du programme de cessation de service, quatre membres du personnel, dont les postes devaient être éliminés (directement ou indirectement), ont été licenciés dans le cadre d'accords individuels de cessation de service signés en 2020. La date de leur départ est prévue pour le deuxième trimestre 2021. Tous les accords, dont le coût total s'est chiffré à 350 799 USD, ont été établis conformément au Règlement du personnel et aux Procédures d'application en matière des ressources humaines du FIDA, y compris les

modifications susceptibles de leur être apportées. Le FIDA a l'intention de continuer à proposer des accords de cessation de service de cette nature en 2021, suivant les mêmes critères (voir le document EB 2020/131(R)/R.5, paragraphe 12).

Gestion de la performance

11. Les grands principes des politiques et des procédures révisées de gestion de la performance, qui visent à assurer un juste équilibre entre simplification, rigueur et équité, ont été approuvés en novembre 2020. Le FIDA a entrepris de concevoir un programme de formation couvrant ces politiques et procédures révisées dans le but d'aider le personnel à les mettre en œuvre.
12. À cet effet, une trentaine de membres du personnel de HRD ont achevé, à la mi-février, un programme de formation pilote en gestion de la performance, ce qui a permis de préciser le contenu du module de formation. Ce dernier est actuellement mis au point compte tenu des informations en retour et des leçons tirées de l'expérience; il devrait devenir opérationnel à l'échelle du FIDA et être suivi par tous les directeurs, directrices et responsables de la supervision durant 2021.
13. Pour maintenir la dynamique de changement amorcée dans la culture de la gestion de la performance, le FIDA continue d'aider les directeurs et directrices à remédier aux cas d'insuffisance professionnelle. Durant le cycle d'évaluation de la performance de 2018, un seul membre du personnel s'est vu attribuer une note de performance insatisfaisante, et un plan d'amélioration de la performance a été établi à son endroit pour le cycle d'évaluation de 2020. Cette même année, un plan d'amélioration de la performance a été établi pour 14 membres du personnel dans le but de les aider à atteindre les objectifs convenus. À la fin de l'année, sept d'entre eux avaient achevé ce plan avec succès, deux autres membres avaient décidé de partir du FIDA et quatre autres continuaient de suivre le plan. Le cas d'un membre du personnel n'ayant pas achevé son plan d'amélioration de la performance de manière satisfaisante est actuellement traité conformément aux dispositions pertinentes du Règlement du personnel et des Procédures d'application en matière de ressources humaines.

Proposition de valeur pour le personnel

14. Pour accroître sa visibilité comme employeur de qualité, le FIDA s'attelle à améliorer ses activités de communication et de participation grâce à des sites d'emploi en ligne. Ce faisant, le Fonds peut également procéder à des recherches ciblées dans le but d'accroître la diversité de ses effectifs.
15. Le FIDA s'emploie aussi à accroître les interactions en continuant de renforcer sa présence, notamment en participant à des salons de l'emploi en ligne – comme Impactpool Women's Career Fair, le 25 mars 2021.
16. Pour que le FIDA puisse attirer et retenir des personnes aux compétences spécialisées, la direction continue de respecter les lignes directrices de la Commission de la fonction publique internationale¹ en ce qui concerne la rémunération globale, en faisant preuve de souplesse, au sein du cadre réglementaire, pour ce qui est de déterminer les échelons ou d'attribuer d'autres primes lors du recrutement de personnes possédant des qualifications particulières.

B. Processus

17. Le volet Processus vise à faire en sorte que les processus du FIDA soient adaptés aux buts visés et qu'ils permettent à l'institution de disposer de la capacité opérationnelle nécessaire pour atteindre ses objectifs, gérer les risques et accroître son efficacité.

¹ La Commission établit le Régime commun des Nations Unies des traitements, indemnités et autres prestations et formule des recommandations en la matière.

Reconfiguration des processus opérationnels (sept premiers domaines de processus opérationnels)

18. La première phase de la reconfiguration des processus opérationnels a permis de formuler 68 recommandations concernant sept catégories de processus opérationnels. Les progrès accomplis dans le cadre de la mise en œuvre des 43 mesures prioritaires – pour les voyages, le recrutement, la gestion des consultants, la passation des marchés et le traitement des documents – sont présentés ci-après. La direction examine actuellement les 25 autres recommandations formulées pour cette première phase du programme de reconfiguration en considérant le calendrier d'exécution, les avantages éventuels, l'appui à donner et l'ordre des priorités.
19. **Voyages.** Cinq des neuf recommandations ont été mises en œuvre, et les autres sont en voie de l'être. La politique du FIDA en matière de voyages a été révisée de façon à inclure les améliorations apportées au processus et à intégrer un cadre de responsabilisation clair. À ce jour, 632 voyageurs ont reçu une formation. La nomination de spécialistes des voyages contribuera à la bonne mise en œuvre des changements apportés dans le cadre du programme de reconfiguration des processus. La conception d'un tableau de bord pour la gestion des voyages permettra à la Section voyages et visas et aux responsables du budget de suivre l'utilisation des montants dépensés à ce titre, de réduire les demandes de voyage de dernière minute et de prendre les devants pour remédier aux erreurs commises par les organisateurs de voyages.
20. Toutefois, en raison des restrictions imposées aux déplacements internationaux du fait de la COVID-19, les voyages des membres du personnel du FIDA sont actuellement plus difficiles à organiser et peuvent faire l'objet de changements de dernière minute. Les mesures prises pour réduire le nombre de demandes de voyages de dernière minute (recommandation n° 3) et automatiser les versements anticipés au titre des frais de déplacement (recommandation n° 7) ont été établies sur la base des données de référence et des volumes de 2019 et, malgré les progrès réalisés pour améliorer ces processus, il est peu probable que les avantages correspondants se matérialisent compte tenu de la singularité du contexte actuel.
21. **Recrutement.** Dans le cadre de l'étude sur la reconfiguration des processus opérationnels, il a été recommandé de rationaliser le processus de recrutement dans le cadre duquel les candidats soumettent des informations détaillées au FIDA (portées sur les notices personnelles) qui sont ensuite examinées et validées par HRD. Lorsque les vérifications automatiques sont possibles (comme les vérifications des diplômes universitaires), les résultats devraient s'afficher sur la notice révisée, et l'interface devrait gagner en convivialité pour les candidats comme pour les vérificateurs du FIDA. Les recommandations relatives au recrutement sont établies sur la base de la plateforme de gestion des talents, ce qui permet de suivre une approche technique intégrée pour l'amélioration du processus.
22. La mise en œuvre de ces recommandations procurera des avantages intangibles, notamment en améliorant l'expérience des utilisateurs, et permettra de surcroît au personnel de HRD d'économiser environ 857 heures de travail par an. La composante technologie du processus de recrutement sera prête en mai ou en juin 2021, après quoi une formation devra être assurée au personnel pour lui permettre de se familiariser avec les nouveaux systèmes. La direction s'attend à ce que les premiers avantages de ces améliorations se matérialisent d'ici la fin de 2021.

23. **Gestion des consultants.** Les consultants employés par le FIDA pouvaient auparavant travailler au maximum 240 jours par an et 960 jours sur une période de cinq ans. Comme les périodes d'un an et de cinq ans étaient établies sur une base mobile et non sur la base d'une année civile, le personnel de HRD était obligé de procéder à des calculs complexes, et les consultants pouvaient ne pas bien comprendre la durée et le nombre de jours restants de leurs contrats. À la suite des modifications apportées à la nouvelle politique, le nombre de jours travaillés est calculé sur la base de l'année civile – ce qui réduit la charge de travail de HRD. Les modifications techniques correspondantes seront apportées au système de gestion des consultants. Selon les calculs de la direction, la mise en œuvre de cette recommandation procurera un avantage tangible en permettant d'économiser environ 750 heures de travail; pour leur part, le personnel et les consultants du FIDA auront moins de tâches à répéter et comprendront davantage les calculs.
24. **Passation des marchés.** La mise en œuvre des mesures prises au titre de ce processus avance de manière satisfaisante dans tous les domaines. Les deux aspects principaux de la passation des marchés sur lesquels l'attention a porté sont l'amélioration continue et les indicateurs clés sur la performance du comité d'examen des contrats. L'efficacité des indicateurs sera régulièrement évaluée par la direction.
25. **Traitement des documents.** Comme approuvé par le Conseil d'administration, tous les documents qui sont présentés pour les réunions des organes directeurs doivent respecter un nombre de mots établi de manière officielle. La soumission de documents ne respectant pas cette limite impose une charge de travail administrative supplémentaire au Bureau du Secrétaire (SEC) et aux auteurs desdits documents, qui doivent réduire le nombre de mots et ajuster les dates de livraison de ces derniers; ou, si ces documents sont acceptés, une charge de travail supplémentaire au personnel de SEC et un allongement du temps de traitement des documents. SEC et la Division des technologies de l'information et des communications établissent des modèles de documents (voir la recommandation n° 8) limitant automatiquement le nombre de mots de ces derniers, ce qui signifie qu'aucun document dépassant cette limite ne sera soumis à SEC en vue de son traitement linguistique. La pleine mise en œuvre de cette recommandation aura également des effets positifs dans les domaines couverts par les recommandations n°s 6 et 11. La promotion et la communication de ce changement auront lieu dans le cadre des travaux prévus pour la recommandation n° 2, au deuxième et au troisième trimestre 2021.
26. SEC vise à ce que les nouveaux modèles soient opérationnels d'ici la fin de 2021. Compte tenu de l'augmentation de la charge de travail due à l'organisation des réunions des organes directeurs dans un contexte virtuel, le calendrier initial de ce volet a dû être prolongé. Le FIDA s'emploie à trouver les ressources qui pourront être consacrées à ce volet pour assurer la pleine mise en œuvre des mesures prises.

Examen de processus opérationnels supplémentaires

27. Un examen, auquel ont participé la direction et le personnel du FIDA, a été mené au quatrième trimestre 2020 dans le cadre d'ateliers, sous forme d'entrevues et au moyen de questionnaires, dans le but de déterminer les domaines supplémentaires qui pourraient donner lieu à une reconfiguration des processus opérationnels.
28. Au début de 2021, six nouveaux volets ont été recensés à cette fin: i) la passation des marchés dans le cadre des projets; ii) la préparation et le lancement de l'exécution des projets; iii) la supervision et l'appui à l'exécution des projets; iv) l'établissement du coût direct des projets; v) l'établissement de communication pour accroître la visibilité à des fins particulières; vi) la fourniture d'orientations et de conseils pour les communications internes du FIDA.

29. La direction examine à présent les conclusions, les avantages indiqués, le calendrier d'exécution et l'appui nécessaire à cette dernière. Elle fera rapport au Conseil d'administration en septembre 2021 sur les prochaines mesures à prendre et les progrès réalisés.

Examen de la maturité des processus opérationnels

30. L'évaluation de la maturité des processus opérationnels a été approuvée en tant que partie intégrante du Plan. Elle a deux objets principaux: examiner les progrès accomplis et les avantages obtenus par suite de la mise en œuvre des sept premières modifications apportées dans le cadre du programme de reconfiguration des processus; évaluer la situation actuelle et future de la gestion de la reconfiguration des processus de manière à ce que le FIDA puisse, à l'avenir, renforcer ses capacités internes aux fins de l'amélioration systématique de ses processus.
31. La direction procède actuellement à l'examen du rapport final qui a été soumis à la fin de février 2021, et fera rapport au Conseil d'administration en septembre 2021 sur les prochaines étapes proposées.

Gestion globale des risques

32. La direction poursuit la mise en œuvre, dans toute l'organisation, des réformes prévues dans le domaine de la gestion globale des risques, en suivant une approche intégrée, en particulier depuis la création, en septembre 2020, du Bureau de la gestion globale des risques, placé sous la direction du Responsable principal de la gestion des risques. Ce Bureau appuie la mission stratégique du FIDA en coordonnant et en supervisant la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques, qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Il procède de surcroît aux analyses nécessaires et formule les recommandations requises de telle sorte que la stratégie et le modèle opérationnel du Fonds cadrent avec sa capacité financière et assure le maintien de sa note de crédit, qui est la priorité absolue. Parmi les chantiers à mener pour soutenir les capacités de gestion globale des risques et renforcer la gouvernance, figurent la révision de la Politique de gestion des risques et l'adoption du cadre d'appétence pour le risque, qui seront présentés pour examen au cours de l'année.
33. Les activités suivantes ont été menées à bien: i) identification des domaines prioritaires de manière à assurer l'harmonisation des politiques et des directives pertinentes avec les normes, compte tenu de la nécessité de maintenir la note de crédit obtenue; ii) adoption de la charte du Bureau de la gestion globale des risques qui définit le rôle, les attributions et la position du Bureau ainsi que le mandat de la structure révisée du comité de gestion des risques; iii) examen des possibilités de révision, d'intensification et d'enrichissement des flux d'information émanant des différentes divisions du FIDA et destinés à la haute direction et au Conseil d'administration. Les activités visant à améliorer les indicateurs clés de risques, les mesures, les outils des technologies de l'information et des communications et les processus de contrôle actuellement utilisés se poursuivent. L'accent continue de porter sur l'amélioration de la gestion des risques financiers, opérationnels et d'exécution des programmes grâce au renforcement des mesures des risques et à la mise en œuvre opérationnelle des principales politiques.
34. Le Bureau de la gestion globale des risques met actuellement au point une version actualisée du plan de mise en application de la gestion globale des risques, notamment l'ordre des actions à mener, les points de contrôle et l'évaluation des points critiques. Il privilégie également les activités appuyant la note de crédit en exerçant une supervision adéquate sur les mesures et les données pertinentes, de manière à obtenir des parties prenantes des appréciations et des évaluations positives de la solidité du FIDA en tant qu'emprunteur. Enfin, les mesures et les données permettant d'indiquer l'appétence pour le risque sur le tableau de bord des risques institutionnels sont en cours d'actualisation.

C. Technologies

35. Les travaux concernant le volet Technologies progressent parallèlement à ceux menés pour les volets Personnes et Processus, ce qui permet à ces derniers de bénéficier également des mesures d'automatisation. Les activités se déroulent comme prévu, conformément au calendrier et au budget établis pour la période actuelle et pour 2021.

Personnes – plateforme de gestion des talents

36. Les opérations techniques nécessaires au lancement de la nouvelle plateforme de gestion des talents se poursuivent. Les données essentielles des ressources humaines sur les profils de postes et autres informations pertinentes sur les talents sont incorporées dans la plateforme dont la mise en place est pratiquement achevée. Cette manière de procéder permet de poursuivre parallèlement les travaux relatifs aux volets Personnes et Technologies; il est en effet nécessaire de procéder par itération et en collaboration pour valider et mettre au point les derniers aspects non techniques de la plateforme, et d'apporter les modifications qui pourraient s'avérer nécessaires.
37. Le nouveau système de gestion de la performance pourra être utilisé par tous les membres du personnel du FIDA durant le cycle de performance de 2021, conformément au plan prévoyant l'intégration des nouvelles lignes directrices et procédures en ce domaine. Il inclura de surcroît des informations à jour provenant du système de gestion des savoirs, qui permettront de déterminer si les formations obligatoires ont bien été suivies. Les travaux concernant le module de recrutement se poursuivent, et le projet devrait produire les éléments technologiques conformément au calendrier convenu. Le système pourra ainsi soutenir l'intégralité du cycle de recrutement, depuis la publication des avis de vacances de poste jusqu'à l'intégration des candidats sélectionnés; les mêmes fonctions devront être utilisées pour tous les effectifs du FIDA, qu'ils soient ou non membres du personnel.

Processus

38. Des projets de mise en œuvre de technologies se poursuivent dans le cadre du programme de reconfiguration des processus opérationnels relatifs aux voyages, au recrutement et à la gestion des consultants. Les travaux concernant ces trois volets progressent de manière satisfaisante, et seront achevés conformément aux calendriers établis et dans les limites des budgets adoptés. En ce qui concerne les voyages, cinq recommandations ont été mises en œuvre et les travaux concernant les derniers éléments doivent bientôt commencer. Ces modifications, qui ont pour objet d'améliorer la conformité et la qualité, devraient aider le FIDA à réduire la double saisie des données, à automatiser la création de transactions, à réduire la probabilité de non-respect des dates butoirs et à accroître le contrôle des dépenses en fournissant aux responsables de meilleurs outils de suivi. Les actions menées dans les domaines du recrutement et de la gestion des consultants suivront étroitement les progrès réalisés dans le cadre du projet de gestion des talents, étant donné la dépendance thématique des travaux en ces domaines, de manière à éviter d'effectuer des chevauchements et d'avoir à procéder à des modifications. L'approche adoptée consiste à exploiter les fonctionnalités de la plateforme de gestion des talents, tout en suivant les recommandations particulières en matière de reconfiguration des processus opérationnels, dans le but d'améliorer les processus de bout en bout.

Automatisation

39. La première phase des projets pilotes transactionnels d'automatisation se poursuit. Ces cas d'utilisation ont été conçus et mis au point en 2020 et sont à présent intégrés dans les travaux des divisions pertinentes. Les projets pilotes, comme celui du rapprochement bancaire du Département des opérations financières, se font sur la base d'un processus d'automatisation par robot qui suit un calendrier

quotidien pour assurer l'exécution des tâches de rapprochement et produire des rapports à l'équipe chargée de la gestion de trésorerie de la Division des services de trésorerie. D'autres, comme ceux des notes conceptuelles du Système de gestion des résultats opérationnels du Département de la gestion des programmes et des kits d'information de la Division des services de gestion financière, sont employés à la demande des utilisateurs des divisions respectives. Une évaluation des projets pilotes, à laquelle participeront les parties prenantes, sera réalisée en 2021.

40. Les mesures visant à assurer le démarrage des travaux concernant des cas d'utilisation et des données plus stratégiques en 2021 ont été prises, et l'infrastructure requise pour l'enregistrement des données puis leur analyse dans le cadre de programmes pilotes ultérieurs a été établie. L'objectif consiste à exploiter de plus en plus les données du FIDA pour appuyer la prise de décisions. Cet objectif étant plus ambitieux, il a été décidé de constituer une équipe composée de techniciens et d'autres spécialistes, de parties prenantes pertinentes, ainsi que de consultants si le FIDA ne dispose pas des compétences requises. L'inventaire des cas d'utilisation catalogués au début du programme d'automatisation du Plan sera examiné et élargi en fonction de l'évolution des besoins liés aux opérations et de la disponibilité de solutions sur le marché. Les travaux concernant le premier cas d'utilisation commenceront au deuxième trimestre 2021.

III. Modalités d'exécution

A. Calendrier

41. Le calendrier d'exécution révisé est présenté à l'annexe I.

B. Indicateurs clés de performance

42. La direction a proposé un ensemble d'indicateurs clés de performance au Conseil d'administration à sa session d'avril 2020. L'annexe II présente des informations actualisées pour les huit indicateurs pour lesquels l'échéance est fixée au quatrième trimestre 2020. Toutes les tâches pour lesquelles les indicateurs clés de performance étaient assortis d'une date d'achèvement en 2020 avaient été réalisées à la fin de l'année, et les modifications technologiques des 43 premières recommandations relatives à la reconfiguration des processus opérationnels seront achevées en 2021.

C. Principaux risques et mesures d'atténuation

43. La direction a défini cinq principaux domaines de risque dans le document présenté au Conseil à sa session d'avril (voir le tableau 3 du document EB 2020/129/R.3/Rev.2), en plus du risque lié à la COVID-19. La direction, qui a présenté des données actualisées en décembre, continue de suivre ces risques. Le maintien de communications régulières par la direction et le groupe de travail a contribué à atténuer les risques en ce qui concerne l'engagement du personnel.
44. L'accroissement de la charge de travail à l'échelle du FIDA par suite de la COVID-19 a, dans certains cas, eu des répercussions sur le déroulement des travaux de reconfiguration des processus opérationnels. Ainsi, dans certains domaines, notamment les voyages et le traitement des documents, les avantages commenceront à se faire sentir plus tard que prévu à cause de la charge de travail supplémentaire imposée par la tenue des sessions en ligne. En septembre 2021, la direction rendra compte au Conseil d'administration des avantages constatés.

D. Gestion du changement et communication

45. Le principal objectif de l'approche de la gestion du changement est de favoriser la sensibilisation, la capacité et la responsabilisation des effectifs du FIDA dans les domaines ayant trait au Plan. Le projet de plan de gestion du changement et de communication qui a été élaboré vise essentiellement à aider les collègues du FIDA

- à: i) rester informés des activités menées au titre du Plan et comprendre comment elles contribuent à l'objectif qui consiste à doubler l'impact du FIDA d'ici à 2030 (sensibilisation); ii) participer au processus de réforme et acquérir les compétences nécessaires pour soutenir les changements (capacité); iii) comprendre comment les progrès seront suivis et comment les avantages à long terme seront renforcés (responsabilisation).
46. Depuis la session du Conseil d'administration de décembre 2020, le groupe de travail se réunit toutes les deux semaines pour examiner l'état d'avancement et la gestion des risques. Une séance d'interaction organisée à l'intention de tout le personnel a de surcroît été consacrée aux éléments relevant du volet Personnes à des fins d'information.
47. S'agissant de la capacité et de la responsabilisation:
- la direction a participé à la réflexion par l'intermédiaire du Comité exécutif de gestion, et les cadres intermédiaires ont reçu du Comité de gestion des opérations des informations en vue de leur transmission aux membres du personnel;
 - l'association du personnel du FIDA continue de participer, à titre d'observateur: i) aux réunions consacrées toutes les deux semaines par le groupe de travail à l'examen des progrès accomplis dans le domaine des stratégies et de la mise en œuvre; ii) aux réunions de l'équipe chargée de la gestion du changement; iii) aux réunions avec la direction, comme indiqué précédemment.
48. La liste intégrale des réunions, des séances d'information et de communication et des réunions tenues jusqu'à la fin de février 2021 ainsi que des blogs établis à cette date figure à l'appendice.

E. Utilisation du budget

49. Le tableau figurant à l'annexe III indique l'utilisation en cours des crédits budgétaires destinés à l'investissement ciblé en faveur des capacités. Par comparaison à 2020:
- les économies qui ont été réalisées du fait que les dépenses relatives à la reconfiguration des processus opérationnels ont été moins élevées en raison de l'issue de la procédure d'appel d'offres;
 - les dépenses afférentes aux cessations de service en 2020, d'un montant d'environ 350 000 USD (comme indiqué dans la section consacrée aux personnes) seront inscrites en déduction de la réserve de 500 000 USD établie pour le programme en 2020;
 - l'utilisation des fonds dédiés à la gestion globale des risques a été reportée jusqu'au recrutement du Directeur du Bureau de la gestion globale des risques au troisième trimestre 2020, ce qui explique la sous-utilisation de ces ressources.

Calendrier d'exécution révisé 2020-2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Personnes												
Planification stratégique des effectifs: élaboration de plans au niveau des divisions			■	■								
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification			■	■	■	■	■	■				
Audit des fonctions			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Examen du Règlement du personnel et des Procédures d'application en matière de ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé et pour définir les motifs de cessation de service				■								
Refonte de l'ensemble du processus de gestion de la performance			■	■								
Appui à la refonte de la gestion de la performance			■	■								
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs				■	■	■	■	■				
Processus												
Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide	■	■	■	■	■	■						
Mise en place de 25 recommandations supplémentaires		■	■	■	■	■	■	■				
Mise en place des 25 autres recommandations					■	■	■	■	■	■	■	■
Évaluation de la maturité des processus opérationnels et mesures de suivi			■	■	■	■						
Analyse des nouveaux processus opérationnels (en plus des sept processus initiaux)			■	■								
Application d'une sélection de recommandations					■	■	■	■	■	■	■	■
Intégration du cadre de gestion globale des risques	■	■	■	■	■	■	■	■				
Technologies												
Plateforme de gestion des talents: conception, mise à l'essai, mise en œuvre et appui post-lancement		■	■	■	■	■						
Mise en œuvre de 24 changements et solutions technologiques de la phase 1 de la reconfiguration des processus opérationnels		■	■	■	■	■	■	■				
Validation de cas propices à l'automatisation (exploration en profondeur)			■	■								
Mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)				■	■	■	■	■				
Mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)					■	■	■	■	■	■	■	■
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA*						■	■	■	■	■	■	■

* Doit être financé par des ressources administratives et non par les fonds provenant de l'investissement ciblé en faveur des capacités.

Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-février 2021

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Calendrier
Indicateurs d'effet direct				
1. Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel)	80%	Sondage mondial du personnel 2018: 72%		2021
2. Réduction des déficits de compétences	Réduction des déficits de 25%	Enquête sur la réduction des déficits 2019		2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées en pourcentage du nombre d'offres effectuées	> 95%	92%		2021
4. Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance	> 90% des effectifs affichant une performance insatisfaisante			2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste de cadres (jours)	90 jours	100 jours		2021
6. Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires	Réduction de 15%	2019: 300 000 USD		2022
7. Nombre d'heures de travail économisées par an	15 000 heures par an	2019		2022
8. Augmentation de la perception par le personnel de l'efficacité des procédures et des processus internes	50%	Sondage mondial du personnel 2018: 27%		2023
9. Réduction des coûts relatifs des fonctions institutionnelles, des services et de la gouvernance	25%	2019: 27%		2022
Indicateurs de produit				
Planification stratégique des effectifs				
10. Nombre de membres du personnel devant suivre des formations de perfectionnement ou de requalification	250 membres du personnel		En bonne voie	T4 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%		En bonne voie	T4 2022
Gestion de la performance				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achévé		Achévé	T4 2020
13. Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance	100% des directeurs et des superviseurs		En bonne voie	T4 2021
14. Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance	Achévé		En bonne voie	T1 2021
15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achévé		Achévé	T4 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achévé		Achévé	T4 2020
Proposition de valeur pour le personnel				
17. Mise au point de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques	Achévé		Achévé	T4 2020
Reconfiguration des processus opérationnels				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2021	T4 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2021	T4 2020
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achévé		Achévé	T4 2020

21. Application d'une sélection de recommandations	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2022	T4 2021
Cadre de gestion globale des risques				
22. Mise en place d'un système d'établissement de rapports trimestriels sur les risques et suivi de ces rapports	Établissement de rapports trimestriels sur les risques		-	T1 2021
Automatisation				
23. Participation du personnel à l'automatisation	5% des cadres		En bonne voie	T4 2020
24. Généralisation des projets pilotes d'automatisation	25%		-	T4 2021

Utilisation des crédits budgétaires alloués au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies pour 2020 et 2021

Activités	Utilisation des fonds approuvés au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités en 2020			Utilisation des fonds approuvés au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités en 2021/2022		
	Inscrits au budget	Utilisés	Disponibles	Inscrits au budget	Utilisés	Disponibles
Intégration du cadre de gestion globale des risques	600 000	127 974	472 026	160 000	-	160 000
Élaboration de la planification stratégique des divisions	320 000	319 055	945	-	-	-
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385 000	194 193	190 807	355 000	-	355 000
Programme de cessation de service	500 000	-	500 000	1 500 000	-	1 500 000
Formation/soutien des superviseurs	100 000	100 000	0	100 000	74 728	25 272
Mise en place de 25 recommandations supplémentaires	1 300 000	1 296 617	3 383*	-	-	-
Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350 000	51 600	298 400*	-	-	-
Mise en œuvre des autres recommandations	-	-	-	150 000	-	150 000
Analyse des nouveaux processus opérationnels	800 000	641 660	158 340*	-	-	-
Application d'une sélection de recommandations	-	-	-	800 000	-	800 000
Plateforme de gestion des talents	450 000	450 000	-	200 000	104 595	95 405
Modifications et solutions technologiques relevant de la reconfiguration des processus opérationnels	570 000	561 609	8 391	240 000	-	240 000
Cas d'utilisation en matière d'automatisation (stratégiques)	-	-	-	660 000	12 809	647 191
Total général	5 375 000	3 742 706	1 632 294	4 165 000	192 132	3 972 868

* Ces fonds sont disponibles par suite des économies réalisées dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, et seront réaffectés au financement de l'apport de modifications aux systèmes appuyant la reconfiguration des processus opérationnels.

PPTP outreach and communications overview

(as at end-February 2021)

	Notes 1	Notes 2
IFAD Interact	7 May 2020	
	1 December 2020	
IFAD Forum	28 July 2020	
	24 September 2020	
PPTP intranet "corner"	Set up September 2020	Contains all public PPTP documentation, contacts and feedback box.
Reform blogs	1. 19 January 2020	
	2. 30 January 2020	
	3. 11 February 2020	
	4. 12 March 2020	
	5. 14 April 2020	
	6. 21 May 2020	
	7. 14 December 2020	
BPR blogs	4 September 2020	Next steps of the BPR Exercise
	16 September 2020	Upcoming activities of the next phase of the BPR initiative
	2 November 2020	Update on the BPR Exercise
EMC attendance	20 January 2020	
	27 January 2020	
	3 February 2020	
	17 February 2020	
	24 February 2020	
	2 March 2020	
	24 March 2020	
	18 May 2020	
	8 June 2020	Documentation disclosed on intranet
	27 July 2020	Documentation disclosed on intranet
	14 October 2020	Documentation disclosed on intranet
25 February 2021	Documentation disclosed on intranet	
OMC	4 February 2020	Update on IFAD reform agenda
	30 July 2020	Update given to OMC members
	4 December 2020	PPTP implementation update
Working group meetings	1. 28 April 2020	
	2. 8 May 2020	
	3. 22 May 2020	
	4. 5 June 2020	
	5. 18 June 2020	
	6. 3 July 2020	
	7. 17 July 2020	
	8. 28 August 2020	
	9. 11 September 2020	
	10. 25 September 2020	
	11. 9 October 2020	
	12. 23 October 2020	
	13. 5 November 2020	
	14. 20 November 2020	
	15. 4 December 2020	
	16. 18 December 2020	
	17. 15 January 2021	
	18. 28 January 2021	
	19. 26 February 2021	